心理科学进展 2018, Vol. 26, No. 4, 710–718
Advances in Psychological Science DOI: 10.3724/SP.J.1042.2018.00710

员工建言行为的结果及其调节机制*

李方君 郑粉芳 杨倩怡 王舒曼
(暨南大学管理学院, 广州 510632)

摘 要 该文从个体层面和群体层面对员工建言行为结果的研究进行综述。个体层面建言结果大致可以分为五个方面：员工绩效、工作态度、人际关系、建言采纳和后续建言行为；群体层面的结果主要包括群体绩效、群体创新和群体离职。无论是在个体层面还是在群体层面，建言对其结果的影响研究结论都不尽一致。个体层面研究结论的不一致可能是受建言特点(类型和策略)、建言者身份、建言对象反应、建言情境等调节因素的影响；群体层面结论的不一致可能归因于建言对象和管理者可用资源等的调节作用。未来研究应进一步探索管理者对建言不同类型反应的原因，探究群体建言的作用机制。

关键词 员工建言行为；建言结果；调节因素
分类号 B849:C93

1 引言

如今，科技的高速发展、市场的瞬息万变、客户需求的个性化已经成为这个时代显著的特征。为了成功应对这些挑战，组织越来越需要全体员工献言献策(段锦云，张晨，徐悦，2016)。员工建言行为(employee voice behavior)是指员工主动地提出一些建议、意见或想法以改善其所在团队、部门或组织的现状(Lepine & van Dyne, 2001)。这些自下而上的信息是管理者决策的重要智力资源、组织学习和创新的推动力、组织绩效提升的可靠保障(Bashshur & Oc, 2015; Kaufman, 2015; Lepine & van Dyne, 1998; Liang, 2007; 段锦云, 2012)。

近年来，员工建言行为受到国内外学者广泛的关注(如 Kaufman, 2015; Mowbray, Wilkinson, & Tse, 2015; Ng & Feldman, 2012; 段锦云, 2011, 2012; 李锐，凌文辁，柳士顺，2009; 梁建，2014; 凌斌，段锦云，朱月龙，2010; 严丹，2012; 严丹，黄培伦, 2011; 于静静，赵曙明, 2013; 周浩，龙立荣, 2013)。学者们从角色外行为(van Dyne, Kamdar, & Joireman, 2008)、前瞻行为(Parker & Collins, 2010; Tornau & Frese, 2013)、EVLN 模型(Exit, Voice, Loyalty, & Neglect; Hirschman, 1970)、信息网络(Network, Venkataramani & Tangirala, 2010)、计划行为(Liang, 2007; Liang, Farh, & Farh, 2012)、印象管理(Grant & Mayer, 2009)、社会交换(Blau, 1964)等理论视角探讨了什么样的情境和个人因素(如组织类型、领导开放性、道德领导、真诚领导、心理安全感、主动性人格、工作满意度、组织承诺感、支持性氛围等)可以促进和激励做出员工建言行为。学者们对建言的前因研究进行了全面的梳理和整合(如 Kaufman, 2015; Morrison, 2011; 段锦云，张倩, 2012; 傅强，段锦云，田晓明, 2012; 于静静，赵曙明, 2013)。这些研究极大增强我们对建言行为产生机制的理解。

遗憾的是，总体上只有较少的研究关注于建言的后果，且这些研究结果并不一致(如 Erez, Lepine, & Elms, 2002; Liang, 2007; Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Mishra, 2011)。这些零散的、甚至看起来相互矛盾的结果阻碍了建言进一步的研究。在管理实践中，这些研究结果未能澄清员工建言对个人、组织影响的性质和方向，管理者也就无从发挥建言的潜在价值。为此，本文系统梳理了建言的结果以推进建言研究及管理实践。具体来说，本文从不同(个体和群体)层面呈现相关研究的结论，并整理了个体和群体层面的调节

收稿日期：2017-06-13
* 国家自然科学基金青年项目(71602076; 71601084)。
通信作者：李方君, E-mail: lifangjun@jnu.edu.cn

因素(个体层面，如建言特点、建言者身份、建言对象反应、建言情境等；群体层面，如建言对象、管理者可用资源等)，梳理出建言结果并构建其调节机制的模型，试图为未来的研究和管理实践提供一些启示。

2 个体层面的建言结果及调节因素

2.1 个体结果

个体层面的建言结果主要包括建言对象的反应和建言者建言后的心理及行为反应。面对员工的建议、意见和想法，建言对象可能采纳也可能拒绝，可能认为建言者是忠诚也可能是威胁。对于建言者而言，建言后可能感受到更多的控制感、公平感、满意感，也可能是耗竭感、被忽视感等。本文将从员工绩效、工作态度、人际关系、建言采纳及后续建言行为五个方面综述员工建言行为在个体层面的结果。

2.1.1 员工绩效

工作绩效在建言结果变量中研究最为广泛，然而对其研究的结论并不一致：有的发现建言提升建言者绩效(Ng & Feldman, 2012; Podsakoff et al., 2011; Whiting, Podsakoff, & Pierce, 2008)，而有的则发现建言削弱建言者绩效(Burris, 2012; Lin & Johnson, 2015; Seibert, Kraimer, & Crant, 2001)。

建言促进绩效的原因有二：第一，从社会交换理论(social exchange theory)来看，建言被管理者认为是员工忠诚和贡献的表现(Chamberlin, Nweton, & Lepine, 2017)，为回报员工这一行为，管理者往往会给予建言者较高的绩效评价(Grant, Parker, & Collins, 2009; LePine & van Dyne, 1998; Whiting et al., 2008)。Podsakoff 等(2011)模拟招聘的实验结果也支持这一观点，招聘官认为那些表现出较多建言行为的候选人工作能力更强，对其整体评价也更高。第二，资源保存理论(conservation of resources theory)将建言看成一种“资源寻求”行为，认为建言使员工获得更多的资源(如对工作的控制感、地位、尊重)，这有助员工完成工作任务，进而提高员工的绩效(Ng & Feldman, 2012)。

建言降低绩效的原因也有二：第一，员工建言行为可能被管理者知觉成冒犯行为，是对现有管理者及其政策的挑战，进而给予报复性地低绩效评价。具体来说，建言的目的是改善组织，为了达到这一目的，建言内容难免会直接或间接地涉及到现有工作程序、政策或运作方式的不足。这会引起负责“现状”的管理者的不满，进而给予较低的绩效评价，以报复建言员工(Mackenzie, Podsakoff, & Podsakoff, 2011)。Burris (2012)的两个实验室研究结果表明，相对于支持型建言(supportive voice)，挑战型建言(challenging voice)尤其会降低管理者对建言者的绩效评定。第二，建言是一种认知资源消耗行为：员工从发现问题、想出可能的解决方案到思考合适的建言方式都需要消耗大量资源，这会减少员工用于完成工作任务的时间和精力，进而降低其绩效表现(Lin & Johnson, 2015)。

2.1.2 工作态度

建言对建言者工作态度影响的研究结果较为一致：Cheng, Lu, Chang 和 Johnstone (2013)发现建言正向影响建言者工作敬业度(job involvement)；元分析结果也显示，建言和工作满意度(job satisfaction)、组织情感承诺(organizational affective commitment)呈正相关(Ng & Feldman, 2012; Thomas, Whitman, & Viswesvaran, 2010; 段锦云，王重鸣，钟建安，2007); Cody 和 McGarry (2012)用学生样本发现个体自主发言能够增强自信。可能的解释是拥有表达意见的机会让员工体会到了更高的公平感、价值感和对工作的控制感(Avery & Quiñones, 2002)。

但也有研究指出，某些情况下(如管理者不重视员工的建言)的建言行为反而会降低员工组织承诺感、增强员工的离职意向(Burris, Detert, & Romney, 2013)。

2.1.3 人际关系

工作场所中的人际关系主要分为同事关系和上下级关系，因在组织中的职责、互动内容和频率不同，建言对不同人际关系的影响也不一样。

平级即同事之间的建言能够共享信息、分享经验，从而帮助员工积累技能、激发创造力(Burris, Rockmann, & Kimmons, 2017; Detert, Burris, Harrison, & Martin, 2013)；而且，当建言的内容(工作流程的改善方法、办公环境的改进措施等)给同事带来利益，可能会加强人际关系，提高组织融洽(Morrison, Wheeler-Smith, & Kamdar, 2011)。另一方面，害怕被视为麻烦制造者或抱怨者、害怕建言内容破坏人际关系是员工保持沉默的重要原因(LePine & van Dyne, 1998; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003)。

在上下级关系中，Cheng 等(2013)使用上下级配对数据发现员工建言能够增加领导成员交换(leader–member exchange)，Ng 和 Feldman (2012)的元分析也得出相似的结论。Burris (2012)进一步探究了建言类型对上下级关系的影响，结果发现：支持型建言与上级感知到的忠诚呈正向关系，挑战型建言与其感知到的威胁呈正向关系。

2.1.4 建言采纳

建言能够对组织产生积极影响的一个重要前提是建言对象(通常是管理者)对建言的关注、认可、支持、采纳或实施(张龙，李想，2016)，即建言采纳(voice endorsement)。然而，实际情况中建言对象并不总是采纳员工的建言，有的时候他们会采纳，另一些时候他们会选择忽略或拒绝(Burris, 2012; Howell, Harrison, Burris, & Detert, 2015; 易洋，朱蕾, 2015)。

2.1.5 后续建言行为

建言行为的成功与否也会影响到后续的建言行为。从班杜拉的自我效能理论(self-efficacy theory)来看，上级对建言的积极回应(代表建言行为的成功)会增强员工的效能感；同时，管理者的积极回应是组织重视员工意见的表现，尤其当建言被采纳并实施后，能够增强员工的组织价值感(Morrison & Milliken, 2000)，进而促进员工产生更多的建言行为。反之，消极的建言回应(如忽视、回避、拒绝)加重了员工的挫败感(Milliken et al., 2003)，可能会减少员工后续的建言行为。另外，自我消耗理论(ego depletion theory)认为建言行为对员工心理能量的消耗，会减少后续的建言行为(Lin & Johnson, 2015)。

综上，个体层面的建言结果并不一致。究竟是什么调节因素导致这些不一致？又该如何把握以上因素？

2.2 建言个体结果的调节因素

以改善为目的、以变革为导向的建言行为本质上也是一种信息沟通和说服行为(张龙，李想，2016)，而影响说服效果的四要素分别对应建言过程中的建言特点、建言者身份、建言对象反应、建言情境。本文将从以上角度梳理个体层面的调节变量。

2.2.1 建言特点

(1)建言类型。相对于促进型和支持型建言(promotive and supportive voice)，防御型和挑战型建言(defensive and challenging voice)更有可能引发建言对象的抵触，从而拒绝建言(Burris, 2012; Maynes & Podsakoff, 2014)。

(2)建言内容。建言内容也是影响管理者建言价值感知及建言采纳的重要因素。Burris 等(2017)通过一个定性研究和两个定量研究表明：有关工作单位(work unit)的建言内容能够得到管理者的积极回应，有关职位的建言内容则得到管理者的消极回应(如直接惩罚或不采取行动)。同时，建言内容的重要性越高、实施建言所需的资源越少、实施时需要团队协作的程度越低，建言采纳的可能性就越高。

(3)建言策略的调节作用。当建言员工采用理性说服策略，借助严密的逻辑和清楚的事实表明建议的可行性时，建言易被采纳(易洋，朱蕾，2015)。同样，与单纯提出问题的员工相比，能够给出解决方案的员工的绩效评价更高(Whiting, Maynes, Podsakoff, & Podsakoff, 2012)。与攻击的态度相比，下属温和的建言态度更易使上级采纳建言(Sijbom, Janssen, & van Yperen, 2015)。

2.2.2 建言者身份

来自美国样本的数据显示，建言者的身份特征(如种族、性别等)会调节建言和建言识别的关系：相对于黑人和男性，白人和女性的建言更易被识别(即提出改善建议的频率、提出新观点的频率、建言价值都相对较高) (Howell et al., 2015)；此外，专业能力较高、值得信任的员工建言时能够得到较高的绩效评价(Whiting et al., 2012)。

2.2.3 建言对象心理行为反应

(1)建言动机归因。上级动机归因理论(supervisor–attributed motivation theory)指出，上级对员工的行为存在亲社会动机和自我印象管理动机两种归因方式(Cheng et al., 2013; Grant et al., 2009; Maynes & Podsakoff, 2014)。研究表明，当上级将员工建言的原因归于前者，上级易接受建言；归因于后者，上级偏向于拒绝建言(Grant & Mayer, 2009; Lam, Huang, & Snape, 2007)。严瑜和何亚男(2016)则对建言动机进行了积极和消极的区分：亲社会动机、组织关心动机属于积极动机，印象管理动机、疏离性动机、自我保护动机和挑战性动机则属于消极动机。建言对象感知到积极动机，则会对建言做出表扬/认可、执行和奖赏等积极反应；反之，则会做出批评/惩罚、忽视、报

复等消极反应。

(2)管理自我效能感。低管理自我效能感的管理者，征求和实施员工建议的可能性更小，诋毁建言员工的可能性更大(Fast, Burris, & Bartel, 2015)。

(3)管理者成就动机。Sijbom 等人(2015)认为管理者的目标不同，对建言的态度也不同：绩效目标(performance goal)的上级拒绝员工的建言，而掌握目标(mastery goal)的上级会采纳建言。

(4)“伪建言”。上级提供建言机会却不打算接受或采纳员工建言的行为即为“伪建言”。感知到上级“伪建言”的员工会产生被欺骗、不信任和生气等消极情绪，这些都会造成员工对组织建言氛围的负面评价，进而选择沉默(Detert & Treviño, 2010)。

2.2.4　建言情境

(1)建言时机。相比马后炮的“睿智”，在决策早期建言并为组织留有充分讨论、提前采取预防措施的时间，此类员工能够得到较高的绩效评价(Grant et al., 2009; Whiting et al., 2012)。

(2)组织氛围。在高权力距离的组织中，管理者将员工的建言视为冒犯和挑战，故而拒绝采纳建言(周建涛, 廖剑桥, 2012)。

3　群体层面的建言结果

目前，关于工作群组(work group, team, 或 work unit)和组织层面的建言结果研究较少，且二者在作用机制上有其相似性。为了更直观地说明这两个层面的建言结果，本文将其合二为一，统称为群体层面的建言结果。

相比个体层面建言结果，现有的群体研究较少，且主要集中在群体绩效、创新和离职率三方面上；同时，研究结论也存在不一致的情况。为了更好地解释群体建言结论不一致的原因，本文将群体建言发挥作用的过程分为信息加工和想法实施两个阶段，并在此基础上梳理了相应的调节因素。

3.1　群体结果

3.1.1　群体绩效

Erez 等人(2002), Frazier 和 Bowler (2015), Walumbwa, Morrison 和 Christensen (2012)均发现团队建言正向影响团队绩效。类似地，Lam 和 Mayer (2014)发现，经理根据医院工作人员反馈的顾客问题和意见做出相应调整和改善能够提高顾客的服务体验，从而显著提高了医院的服务绩效。另外，Chen 和 Hou (2016)研究了一种新的建言类型——道德建言，并发现群体道德建言积极影响群体道德绩效。Li, Liao, Tangirala 和 Firth (2017)研究结果显示，促进型建言正向影响生产绩效，抑制型建言正向影响安全绩效。然而，也有一些研究发现群体建言与群体绩效的相关不显著，如，Liang (2007)从 59 个零售分店的数据中发现建言行为对分店的绩效没有显著影响; Li (2014)利用 79 个团队的数据发现，团队建言并不能显著地预测团队绩效。

Mackenzie 等(2011)发现建言与团队任务绩效呈倒 U 曲线关系：曲线由低到顶点的原因是建言的积极作用占优势(创造性建言能够重新审视组织的流程，改善和提高组织的决策)，从顶点开始下降是因为建言的挑战性造成人际冲突的消极影响加大。

3.1.2　群体学习与创新

建言是员工建设性意见的自主表达，团队通过这种社会互动形式促使员工交换观点、交流意见、分享经验，能够加快团队学习、促进组织创新(Nguyen, Chen, & de Cremer, 2017; Rasheed, Shahzad, Conroy, Nadeem, & Siddique, 2017)。Rasheed 等人(2017)的研究支持如上观点，建言显著正向影响组织创新。Nguyen 等(2017)则把建言作为冲突管理的机制之一：一方面，建言增强同事之间的了解、加强情感联结；另一方面，员工通过分享经验和学习失败以促进能力提高和创新，这些都有助于新产品开发。Edmondson (2003)也发现，建言作为团队学习的一个过程，是团队实施新技术最重要的一个元素(与团队负责人的指导、跨界交流相比)。

3.1.3　群体离职率

McClean, Burris 和 Detert (2013)等探讨了群体层面建言与离职率之间的关系，结果发现，总体上群体建言与员工离职率的关系并不显著。

3.2　群体结果的调节因素

本质上讲，员工建言最直接的结果是产生改善导向的信息，而这些信息要发生积极作用需经过两个阶段。第一个阶段是信息加工阶段，这些潜在有价值的信息需要被相关人员(可能是管理者也可能是团队成员)注意到并筛选和有效整合；第二个阶段是想法实施阶段，相关人员要有足够

的动机、资源和执行力去将这些有价值的想法有效实施。本文将沿着这两个阶段组织已有的调节因素。

3.2.1 信息加工阶段

(1)建言对象的认知资源。建言能否被注意并采纳很大程度上取决于建言对象的认知资源。因为对建言的加工是一种高认知资源消耗活动，当管理者被占用的认知资源越多，加工团队建言内容的资源就会越少，采纳建言及进行变革的可能性也就越低(Li, 2014)。类似地，Kim, MacDuffie 和 Pil (2010)以组装一辆车的时长来测量团队的劳动生产力，结果发现：团队建言(team voice，指与工作相关的建议)和代表建言(representative voice，指与组织中的重大议题有关的建议，如业务外包、技术变革等)对劳动生产力的主效应不显著，但交互作用显著，且二者是竞争关系，即当代表性建言水平较低时，团队建言和生产力的正向关系增强。但两个建言水平双低时，生产力也是最低的。

(2)建言类型。同个体层面相似，建言类型是影响建言结果的重要因素之一。Chamberlin 等人(2017)的元分析发现，促进型建言对工作绩效呈正向关系，抑制性建言与之呈负向关系。Li 等(2017)从调节焦点理论(regulatory focus theory)出发，认为建言类型对绩效的影响不同：促进型建言和生产绩效正相关，抑制型建言和安全绩效正相关。

3.2.2 想法实施阶段

(1)正确的建言对象。正确的建言对象是成功建言的重要因素之一。在组织层级中，与同事相比，上级拥有更高的权力和更丰富的资源，更有能力根据员工的建言推动组织学习，提高组织效率；另一方面，就算自身资源不足，也有更多的向其上级转达建言的机会(Burris, 2012; Morrison, 2011)。而平级同事间的建言尽管短期内能够舒缓员工心情，但缺少引发变革的资源与机会造成的无力感相互传染，则会挫伤工作积极性；同时，过多的建言也使员工脱离本职工作，导致工作绩效的下降。Detert 等(2013)的研究数据支持了以上结论，平级建言(lateral advice)与团队绩效呈负相关，上级建言(upward flow of advice)与之呈正相关。

(2)管理者的回应能力。上述“管理者拥有组织资源的多少”这一要素加上“管理者是否参与决策”和“该管理团队是否以变革为导向”是员工衡量上级回应建言意愿和能力的重要标准，而这种回应能力调节建言和组织离职率的关系：当管理者回应建言的能力和意愿水平较高时，建言与离职率呈负相关，反之则为正相关(McClean et al., 2013)。

因此，根据以上对建言研究的回顾，我们整理出建言及其结果的作用机制，如图 1 所示。

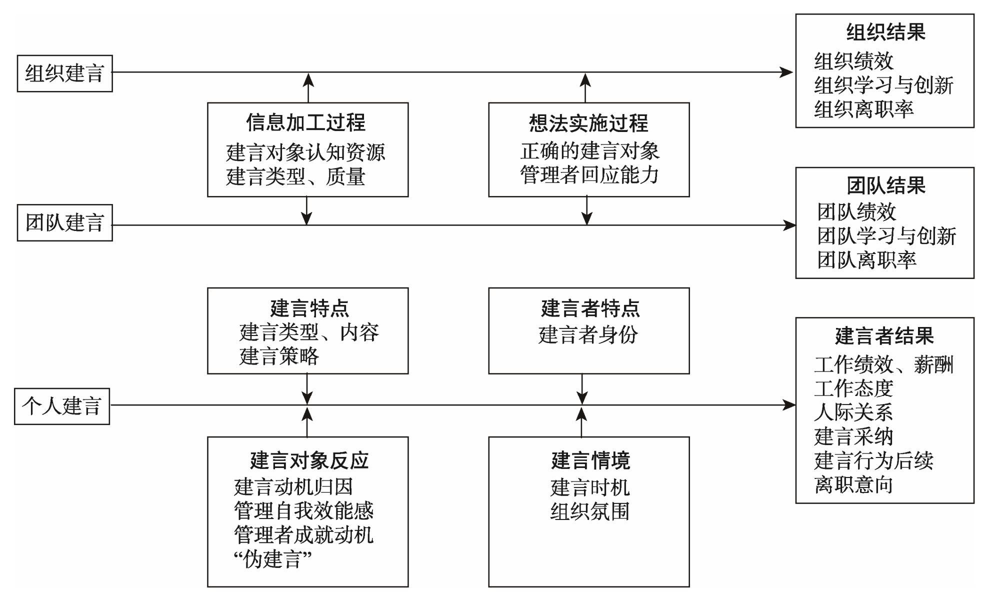


图 1 建言结果及调节机制

4 研究展望

通过综述我们发现，现在对于员工建言行为在个体层面和群体层面结果的研究比较薄弱，建言发生作用的机制及边界条件还有待探讨。结合以上综述，该文呼吁在如下几个方面对建言进行更深入地研究。

4.1 管理者对不同建言类型的回应

Liang (2007)将建言分为促进型建言和抑制型建言。前者固然能提出改善工作流程、提升组织能力的建设性意见，后者也能让组织防患于未然，避免出现重大的消极损失。虽说如此，在实证研究中抑制型建言的效果似乎并不好(Chamberlin et al., 2017; Li, 2014)。部分原因可能是，相对于那些促进型建言者，抑制型建言者往往被视为“麻烦制造者”，其建言的内容也不受到重视(Burris, 2012)，这对员工工作态度和组织的长远发展都是不利的。如何消除管理者对抑制型建言的心理障碍是未来一个有潜力的研究方向。

4.2 群体建言作用机制

本文将群体建言的作用过程分为两个阶段：信息加工阶段和想法实施阶段。这一假设模型还缺乏实证证据的支持，未来的研究可以将这两个阶段放在一个统一的模型中进行检验。另外也可以就具体某一阶段进行研究。

例如，在信息加工阶段，现有研究较少从建言质量方面去考虑。大量学者研究的焦点集中在建言行为本身，而对建言行为的数量和质量考虑较少。管理者和群体成员的认知资源是有限的(Li, 2014; Ng & Feldman, 2012)，高数量、低质量的建言只会成为群体的“工作噪音”或“工作垃圾”，加重认知负担，降低工作效率；反之，优质高效的建言能激发员工信息共享、学习和创新，从而提高团队和组织绩效。因此，未来的研究可以从建言质量这一全新的视角扩充建言这一构念，开发相应的测量工具，并探讨对群体结果的影响。再比如，在想法实施阶段，管理者的不同特点，如执行力、调节焦点、控制点、权力动机也可能会影响想法实施的效果。

4.3 群体结果的扩展

一方面，建言的群体结果研究数量相对较少，无法充分说明群体建言的效果。另一方面，现有建言的群体结果主要集中在绩效、创新和离职方面，研究面较窄，也就无法全面表现群体建言的作用范围。因此，我们应该增加群体建言研究并扩展其研究范围，如：管理者管理有效性、工作程序的优化、组织文化等。

建言类型是影响建言结果的重要因素之一，那么抑制型建言是否能够减少组织中的负向结果(如组织腐败、反生产行为、管理管理)，也是未来的研究点之一。

参考文献

段锦云. (2011). 中国背景下建言行为研究：结构、形成机制及影响. *心理科学进展*, *19*(2), 185–192.

段锦云. (2012). 家长式领导对员工建言行为的影响：心理安全感的中介机制. *管理评论*, *24*(10), 109–116, 142.

段锦云，王重鸣，钟建安. (2007, 11 月). *“大五”与角色外行为之间关系的研究*. 第十一届*全国心理学学术会议*，开封.

段锦云，张晨，徐悦. (2016). 员工建言行为的人口统计特征元分析. *心理科学进展*, *24*(10), 1568–1582.

段锦云，张倩. (2012). 建言行为的认知影响因素、理论基础及发生机制. *心理科学进展*, *20*(1), 115–126.

傅强，段锦云，田晓明. (2012). 员工建言行为的情绪机制：一个新的探索视角. *心理科学进展*, *20*(2), 274–282.

李锐，凌文辁，柳士顺. (2009). 上司不当督导对下属建言行为的影响及其作用机制. *心理学报*, *41*(12), 1189–1202.

凌斌，段锦云，朱月龙. (2010). 害羞与进谏行为的关系：管理开放性与心理授权的调节作用. *应用心理学*, *16*(3), 235–242.

梁建. (2014). 道德领导与员工建言：一个调节–中介模型的构建与检验. *心理学报*, *46*(2), 252–264.

严丹. (2012). 上级辱虐管理对员工建言行为的影响——来自制造型企业的证据. *管理科学*, *25*(2), 41–50.

严丹，黄培伦. (2011). 辱虐管理对员工建言行为影响：组织自尊和个性控制点的作用. *商业经济与管理*, (12), 28–37.

严瑜，何亚男. (2016). 领导对建言反应的动机感知作用机制：基于归因理论的阐释. *心理科学进展*, *24*(9), 1457–1466.

易洋，朱蕾. (2015). 下属建言与领导纳言——基于 ELM 理论一个被中介的调节模型. *南方经济*, *33*(7), 93–107.

于静静，赵曙明. (2013). 员工建言行为研究前沿探析与未来展望. *外国经济与管理*, *35*(5), 23–30.

张龙，李想. (2016). 管理者为什么纳言？——基于说服理论的研究. *外国经济与管理*, *38*(9), 80–92.

周浩，龙立荣. (2013). 基于自我效能感调节作用的工作不安全感对建言行为的影响研究. *管理学报*, *10*(11), 1604–1610.

周建涛，廖建桥. (2012). 权力距离导向与员工建言：组织地位感知的影响. *管理科学*, *25*(1), 35–44.

Avery, D. R., & Quiñones, M. A. (2002). Disentangling the

effects of voice: The incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 81–86.

Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management, 41*(5), 1530–1554.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal, 55*(4), 851–875.

Burris, E. R., Detert, J. R., & Romney, A. C. (2013). Speaking up vs. being heard: The disagreement around and outcomes of employee voice. *Organization Science, 24*(1), 22–38.

Burris, E., Rockmann, K., & Kimmons, Y. S. (2017). The value of voice (to managers): Employee identification and the content of voice. *Academy of Management Journal*, doi: 10.5465/amj.2014.0320

Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology, 70*, 11–71.

Chen, A. S.-Y., & Hou, Y.-H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly, 27*(1), 1–13.

Cheng, J.-W., Lu, K.-M., Chang, Y.-Y., & Johnstone, S. (2013). Voice behavior and work engagement: The moderating role of supervisor-attributed motives. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 51*(1), 81–102.

Cody, J. L., & McGarry, L. S. (2012). Small voices, big impact: Preparing students for learning and citizenship. *Management in Education, 26*(3), 150–152.

Detert, J. R., Burris, E. R., Harrison, D. A., & Martin, S. A. (2013). Voice flows to and around leaders: Understanding when units are helped or hurt by employee voice. *Administrative Science Quarterly, 58*(4), 624–668.

Detert, J. R. & Treviño. (2010). Speaking up to higher–ups: How supervisors and skip–level leaders influence employee voice. *Organization Science, 21*(1), 249–270.

Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1419–1452.

Erez, A., Lepine, J. A., & Elms, H. (2002). Effects of rotated leadership and peer evaluation on the functioning and effectiveness of self–managed teams: A quasi-experiment. *Personnel Psychology, 55*(4), 929–948.

Fast, N. J., Burris, E. R., & Bartel, C. A. (2015). Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal, 57*(4), 1013–1034.

Frazier, M. L., & Bowler, W. M. (2015). Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group–level examination. *Journal of Management, 41*(3), 841–863.

Grant, A. M., & Mayer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology, 94*(4), 900–912.

Grant, A. M., Parker, S., & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology, 62*(1), 31–55.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Howell, T. M., Harrison, D. A., Burris, E. R., & Detert, J. R. (2015). Who gets credit for input? Demographic and structural status cues in voice recognition. *Journal of Applied Psychology, 100*(6), 1765–1784.

Kaufman, B. E. (2015). Theorising determinants of employee voice: An integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human Resource Management Journal, 25*(1), 19–40.

Kim, J., MacDuffie, J. P., & Pil, F. K. (2010). Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence. *Human Relations, 63*(3), 371–394.

Lam, C. F., & Mayer, D. M. (2014). When do employees speak up for their customers? A model of voice in a customer service context. *Personnel Psychology, 67*(3), 637–666.

Lam, W., Huang, X., & Snape, E. (2007). Feedback–seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor–attributed motives matter?. *Academy of Management Journal, 50*(2), 348–363.

LePine, J. A., & van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology, 83*(6), 853–868.

LePine, J. A., & van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology, 86*(2), 326–336.

Li, A. N., Liao, H., Tangirala, S., & Firth, B. M. (2017). The content of the message matters: The differential effects of promotive and prohibitive team voice on team productivity and safety performance gains. *Journal of Applied Psychology, 102*(8), 1259–1270.

Li, F. (2014). *Team voice, constructive change, and*

effectiveness: The role of leader cognition (Unpublished doctorial dissertation). University of Hong Kong.

Liang, J. (2007). *Voice behavior in organizations: Scale development, psychological mechanisms, and cross–level modeling* (Unpublished doctorial dissertation). The Hong Kong University of Science and Technology.

Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal, 55*(1), 71–92.

Lin, S.-H., & Johnson, R. E. (2015). A suggestion to improve a day keeps your depletion away: Examining promotive and prohibitive voice behaviors within a regulatory focus and ego depletion framework. *Journal of Applied Psychology, 100*(5), 1381–1397.

Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line?. *Personnel Psychology, 64*(3), 559–592.

Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology, 99*(1), 87–112.

McClean, E. J., Burris, E. R., & Detert, J. R. (2013). When does voice lead to exit? It depends on leadership. *Academy of Management Journal, 56*(2), 525–548.

Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don’t communicate upward and why. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1453–1476.

Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals, 5*(1), 373–412.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review, 25*(4), 706–725.

Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A cross–level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology, 96*(1), 183–191.

Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. M. (2015). An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews, 17*(3), 382–400.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior, 33*(2), 216–234.

Nguyen, B., Chen, J., & de Cremer, D. (2017). When new product development fails in China: Mediating effects of voice behaviour and learning from failure. *Asia Pacific Business Review, 23*(4), 559–575.

Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management, 36*(3), 633–662.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Mishra, P. (2011). Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews. *Journal of Applied Psychology, 96*(2), 310–326.

Rasheed, M. A., Shahzad, K., Conroy, C., Nadeem, S., & Siddique, M. U. (2017). Exploring the role of employee voice between high–performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, doi: 10.1108/JSBED-11-2016-0185.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology, 54*(4), 845–874.

Sijbom, R. B. L., Janssen, O., & van Yperen, N. W. (2015). Leaders’ receptivity to subordinates’ creative input: The role of achievement goals and composition of creative input. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(3), 462–478.

Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta–analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(2), 275–300.

Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology, 62*(1), 44–96.

van Dyne, L., Kamdar, D., & Joireman, J. (2008). In–role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1195–1207.

Venkataramani, V., & Tangirala, S. (2010). When and why do central employees speak up? An examination of mediating and moderating variables. *Journal of Applied Psychology, 95*(3), 582–591.

Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly, 23*(5), 953–964.

Whiting, S. W., Maynes, T. D., Podsakoff, N. P., & Podsakoff, P. M. (2012). Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior. *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 159–182.

Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Pierce, J. R. (2008). Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 125–139.

The consequential influence of employee voice behavior and its boundary conditions

LI Fangjun; ZHENG Fenfang; YANG Qianyi; WANG Shuman

(*Management School, Jinan University, Guangzhou* 510632, *China*)

Abstract: This article reviews all extant studies that investigated the consequences of employee voice behavior at different levels. While at the individual level, our review has identified such consequences of employee voice as work performance, job attitudes, interpersonal relationship, voice endorsement, and subsequent voice behavior, at the group level (team or organization), we include group performance, group creativity and innovation, and group turnover as three major outcomes of group voice. Inconsistent results were found at both levels and various boundary conditions were summarized by us to explain such discrepancy. Voice characteristics (voice type or strategy), voice maker status, voice target reaction, and voice context might decide the different findings at the individual level; voice target and manager’s available resources might be the reason for such inconsistency at the group level. Future research should further examine the causes for managers' response to different types of voice, and explore the mechanism of group voice influence.

Key words: employee voice behavior; consequences of voice; moderators